



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI:
ANALISIS KONSEP DAN AMALAN DALAM TIGA
ORGANISASI TERPILIH**

RAJA ROSLAN RAJA ABD. RAHMAN

FBMK 2003 10

**KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI:
ANALISIS KONSEP DAN AMALAN DALAM TIGA
ORGANISASI TERPILIH**

RAJA ROSLAN RAJA ABD. RAHMAN

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

2003

**KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI:
ANALISIS KONSEP DAN AMALAN DALAM TIGA
ORGANISASI TERPILIH**

Oleh

RAJA ROSLAN BIN RAJA ABD. RAHMAN

**Tesis Ini Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia, Sebagai Memenuhi Keperluan Untuk
Ijazah Doktor Falsafah**

September 2003



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah

**KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI:
ANALISIS KONSEP DAN AMALAN DALAM TIGA
ORGANISASI TERPILIH**

**Oleh
RAJA ROSLAN BIN RAJA ABD. RAHMAN**

September 2003

**Pengerusi : Profesor Madya Dr. Hj. Md. Salleh Hj. Hassan, Ph.D.
Fakulti : Bahasa Moden dan Komunikasi**

Tujuan kajian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan menyeluruh tentang konsep dan amalan komunikasi kepemimpinan dalam tiga organisasi pengurusan kualiti terpilih. Oleh yang demikian, pendekatan penyelidikan kualitatif paling sesuai dan telah digunakan untuk mencapai objektif kajian ini. Kriteria lokasi kajian adalah organisasi yang telah memperoleh anugerah persijilan MS ISO 9000 antara tahun 1994 hingga 2002 di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dan Shah Alam, Selangor daripada SIRIM Berhad. Manakala, informan kajian terdiri daripada tujuh orang pengurusan atasan dan sembilan orang kakitangan bawahan yang dipilih secara persampelan bertujuan (*purposive sampling*) dan pemilihan informan dilakukan melalui *snowball selection method*.

Penemuan kajian kes ini menunjukkan pemimpin atasan perlu mengamalkan kepelbagaian kemahiran komunikasi termasuk komunikasi secara atas ke bawah (*downward communication*), komunikasi bawah ke atas (*upward communication*),

dan komunikasi mendatar (*horizontal communication*) untuk meningkatkan tahap komunikasi kepemimpinan dengan kakitangan bawahan dalam organisasi mereka. Selain itu, pemimpin atasan juga perlu menggunakan komunikasi formal dan tidak formal, komunikasi intrapersonal dan interpersonal, serta media dan komunikasi teknologi maklumat (ICT) kerana ia merupakan kemahiran yang penting kepada kedua-dua pihak dalam organisasi. Pemimpin juga harus mempelbagaikan strategi dan gaya komunikasi kepemimpinan dalam organisasi termasuk mengamalkan strategi memahami visi, misi dan objektif organisasi kepada kakitangan bawahan. Seterusnya, pemimpin juga perlu bijak menggunakan strategi penyelesaian masalah dan membuat keputusan dengan meningkatkan motivasi dan psikologi, dan mengatasi halangan komunikasi dalam organisasi mereka.

Ini kerana kemampuan seseorang pemimpin atasan bergantung kepada pemahamannya tentang situasi organisasi termasuk memahami kepentingan imej peribadi, kewibawaan, dan kuasa serta memahami budaya, sikap, dan nilai di kalangan kakitangan bawahan mereka. Penemuan kajian kes ini membuktikan dengan menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasi dan pengurusan altruistik dalam Islam, pemimpin dapat meningkatkan kualiti dan kepuasan pelanggan, serta memastikan pengendalian anugerah MS ISO 9000 dalam organisasi mereka.

Kesimpulannya, pemimpin atasan yang mengamalkan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi dapat berinteraksi dengan kakitangan bawahan mereka dengan lebih efektif dengan mempelbagaikan kemahiran komunikasi, menggunakan strategi dan gaya komunikasi kepemimpinan yang bijak, dan memahami situasi organisasi mereka.

Abstract of thesis submitted to the Senate of Universiti Putra Malaysia in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy

**LEADERSHIP COMMUNICATION IN ORGANIZATION: ANALYSIS
CONCEPTS AND PRACTICES IN THREE SELECTED ORGANIZATIONS**

By
RAJA ROSLAN BIN RAJA ABD. RAHMAN
September 2003

Chairman : Associate Professor Dr. Hj. Md. Salleh Hj. Hassan, Ph.D.
Faculty : Modern Language and Communication

The purpose of this study is to acquire an in-depth and overall understanding of the concepts and practices of leadership communication in three selected quality management organizations. Hence, the most suitable qualitative research approaches have been employed to achieve the objectives of this study. The criteria for the selection of organizations as study sites are based on awards for MS ISO 9000 certification from SIRIM Berhad, between the years 1994 and 2002 in the Federal Territory of Kuala Lumpur and Shah Alam, Selangor. Meanwhile, informants for the study comprise seven senior management personnel and nine subordinate staff selected based on purposive sampling, and the selection of informants is conducted by means of the snowball selection method.

Findings for this case study indicate that upper echelon leadership needs to understand multiple communicative skills including top down or downward communication, bottom up or upwards communication, and lateral or horizontal communication so as to enhance the level of communication within their respective organizations. Additionally, the application of formal and non-formal communication, intrapersonal and interpersonal communication, as well as media and information and

communication technology (ICT) are important skills for both superiors or leaders and subordinates in organizations. Superiors or leaders must also vary their leadership communication style within the organization to incorporate strategies that promote the understanding of organizational vision, mission, and objectives among the subordinates. It follows that leaders should have wisdom to apply problem-solving and decision-making strategies by enhancing motivation and psychology, and overcoming communication barrier within their organizations.

This is because the leaders' capability is dependent on his understanding of the organizational situation which includes understanding the importance of personal image, credibility, and power, as well as that of culture, attitude and values among their subordinate staff. Findings of this case study have proven that by employing transformational leadership approach and altruistic management as propagated by Islam, leaders are able to enhance quality and customer satisfaction, besides ensuring that the MS ISO 9000 certification award is sustained in their respective organizations.

To summarise, top leadership that practises leadership communication within the organization will be able to interact with their subordinate staff more effectively by improvising on their multi-communicative skills, using intelligent strategies and leadership communication style, in addition to understanding the situation in their respective organizations.

PENGHARGAAN

Segala pujian kepada Allah s.w.t. Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang di atas limpah kurnia-Nya, sehingga terhasilnya penulisan tesis ini. Juga, selawat dan salam kepada Junjungan Besar Nabi Muhamad s.a.w. dan keluarga serta semua muslimin dan muslimat.

Terlebih dahulu, saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan ucapan ribuan terima kasih dan rasa terhutang budi kepada Profesor Madya Dr. Hj. Md. Salleh Hj. Hassan selaku Pengerusi Jawatankuasa Penyeliaan dari Jabatan Komunikasi, Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi, Universiti Putra Malaysia yang telah membimbing dan menunjuk jalan bagaimana cara untuk menyiapkan tesis bertajuk “Komunikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi: Amalan dan Konsep Dalam Tiga Organisasi Terpilih”. Seterusnya, ribuan terima kasih yang tidak terhingga kepada Profesor Madya Dr. Azahari Hj. Ismail dari Jabatan Pemajuan Profesional Pendidikan Lanjutan, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia sebagai Jawatankuasa Penyeliaan yang gigih menyelia tesis penyelidikan ini dan memberi saranan yang bernas serta bersabar menghadapi kelemahan saya. Selain itu, ucapan ribuan terima kasih diucapkan kepada Profesor Madya Dr. Ezhar Tamam, Jabatan Komunikasi, Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi, Universiti Putra Malaysia sebagai Jawatankuasa Penyeliaan yang telah memberi tunjuk ajar beliau telah memberikan pengalaman pembelajaran yang sangat bernilai kepada saya.

Tidak dilupakan jutaan terima kasih diucapkan kepada Dr. Shamsuddin Ahmad, Jabatan Pemajuan Profesional Pendidikan Lanjutan, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia sebagai Jawatankuasa Penyeliaan yang telah memberi nasihat, bimbingan, teguran, dan panduan yang membina terutamanya

tentang metodologi dan analisis penyelidikan ini. Saya juga ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada Profesor Dr. Shamsuddin Abd. Rahim, dari Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia yang telah memberi teguran yang membina dalam kajian ini dan seterusnya menjadi pemeriksa luar tesis ini.

Ucapan ribuan terima kasih ditujukan kepada Dato' Seri Profesor Dr. Ibrahim Abu Shah, Naib Canselor Universiti Teknologi MARA (UiTM) dan isteri; semua Timbalan Naib Canselor dan Penolong Naib Canselor UiTM, Profesor Madya Mohd. Hanafiah Harun, Dekan Pengambilan Pelajar UiTM; dan Profesor Madya Dr. Jamil Haji Hamali, Dekan Fakulti Pengurusan Perniagaan UiTM, serta rakan-rakan pensyarah UiTM telah memberi sokongan padu untuk saya menyiapkan tesisi ini.

Saya juga ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua pensyarah serta pegawai-pegawai Jabatan Komunikasi, Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi, dan Jabatan Pemajuan Profesional Pendidikan Lanjutan, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia, yang telah memberi kuliah, menunjuk ajar, membantu, membimbing, dan layanan yang mesra yang diberikan sepanjang pengajian saya ini. Saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada pihak SIRIM Berhad, SIRIM QAS Sdn. Bhd., Pos Malaysia Berhad (PMB), dan Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB), terutamanya kepada Presiden dan Ketua Eksekutif SIRIM Berhad, Dato' Dr. Mohd. Ariffin Hj. Aton; Bekas Naib Presiden Kanan, Bahagian Standard dan Kualiti (SIRIM QAS Sdn. Bhd.) Allahyarham Dr. Mohd. Yusof Zakaria; Pengerusi BIMB Holdings Berhad, Dato' Mohd. Yusof Hj Nasir; dan Ketua Pegawai Eksekutif Pos Malaysia Berhad, Dato' Abdul Malek Ahmad Shazili kerana memberi kebenaran dan kerjasama yang sangat baik kepada saya dalam kerja-kerja pengumpulan maklumat penyelidikan. Tidak lupa juga

perhargaan ini saya tujukan kepada semua informan dari yang terlibat dengan penyelidikan ini.

Di samping itu, saya juga mengucapkan ribuan terima kasih kepada Puan Radziah Mohd. Daud, Tuan Haji Abdullah Ngah, Puan Shelly, Puan Habibah, Encik Zulfadhly, Cik Tan, Encik Halim, Cik Norhayati, Cik Aina Suhaniz, dan Encik Fadhly, di atas kesudian mereka yang telah menyumbang bakti dalam membantu mendapatkan kebenaran menemu bual informan bagi menyiapkan kerja-kerja pembikinan tesis ini. Tidak lupa juga kepada rakan-rakan seperjuangan di UPM dan UiTM terutamanya kepada Encik Jusang Bolong, Encik Pauzi, Encik Shahrom, Encik Nasaruddin, Encik Razali Che Mat, Encik Zainal Abidin Ali, Prof. Madya Helmi Othman, Prof. Madya Mohd. Hanafiah Harun, Encik Azli Abd. Ghaib, Encik Zulkefly Kamaruddin, Encik Hamdani Abu Hassan, Dr. Chin Yok Kong, Prof. Dr. Bokhori, Prof. Madya Dr. Che Su Mustaffa, Encik Shahrom T. M. Sulaiman, dan semua yang lain, yang sudi menyuntik semangat dan memberi teguran yang membina kepada saya dalam menghadapi cabaran untuk menyiapkan tesis ini.

Akhir sekali, penghargaan yang tidak terhingga dirakamkan untuk isteri tersayang, Puan Normala Che Mat dan anak tunggal kami, Raja Nor Amalina Raja Roslan, di atas pengorbanan, kesabaran serta kasih sayang mereka yang tidak pernah jemu untuk membantu. Terima kasih juga ditujukan kepada ibu yang dikasihi, Hajah. Alus Md. Som, dan abah yang dihormati, Raja Hj. Abd. Rahman Raja Halim; ibu mertua, Hajah Awa Kasim. Tidak lupa juga kepada adik-adik kandung; Raja Rosli, Raja Arshad (telah kembali ke rahmahtullah pada 10/9/2001), dan Raja Alfian serta isteri-isteri dan anak-anak mereka, termasuk ipar-ipar saya di atas doa dan sokongan mereka yang berterusan. Semoga mereka diberkati Allah s.w.t. dalam semua perkara yang mereka lakukan.

Saya mengesahkan bahawa Jawatankuasa Pemeriksa bagi Raja Roslan Raja Abd. Rahman telah mengadakan pemeriksaan akhir pada 8hb. September 2003 untuk menilai tesis Doktor Falsafah beliau yang bertajuk “Komunikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi: Analisis Konsep dan Amalan Dalam Tiga Organisasi Terpilih” mengikut Akta Universiti Pertanian (Ijazah Lanjutan) 1980 dan Peraturan-Peraturan Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1981. Jawatankuasa Pemeriksaan memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahkan ijazah yang tersebut. Anggota Jawatankuasa Pemeriksa adalah seperti berikut:

Siti Zobidah Omar, Ph.D.

Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Md. Salleh Hj. Hassan, Ph.D.

Profesor Madya
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Azahari Ismail, Ph.D.

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Ezhar Tamam, Ph.D.

Profesor Madya
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Shamsudin Ahmad, Ed.D.

Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Shamsuddin Abd. Rahim, Ph.D.

Profesor
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
Universiti Kebangsaan Malaysia,
(Pemeriksa Luar)

.....
SHAMSHER MOHAMAD RAMADILI, Ph.D

Profesor/Timbalan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah,
Univerisiti Putra Malaysia

Tarikh : 04 DEC 2003

Tesis ini telah diserahkan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi keperluan Ijazah Doktor Falsafah. Anggota Jawatankuasa Penyelia adalah seperti berikut :

Md. Salleh Hj. Hassan, Ph.D.

Profesor Madya
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi,
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Azahari Hj. Ismail, Ph.D.

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Ezhar Tamam, Ph.D.

Profesor Madya
Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi,
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

Shamsuddin Ahmad, Ed.D.

Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)



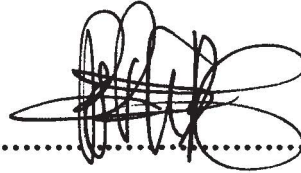
.....
ANI IDERIS, Ph.D.

Profesor/Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh : 9 JAN 2004

PERAKUAN

Saya mengaku bahawa tesis ini hasil kerja saya yang asli melainkan petikan dan sedutan yang telah diberikan penghargaan di dalam tesis. Saya juga mengaku bahawa tesis ini tidak dimajukan untuk ijazah-ijazah lain di Universiti Putra Malaysia ataupun Institusi Pengajian Tinggi yang lain.



.....
RAJA ROSLAN RAJA ABD. RAHMAN

Tarikh : 2 Disember 2003

SENARAI KANDUNGAN

Muka Surat

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	vii
LEMBARAN PENGESAHAN	ix
PERAKUAN	xi
SENARAI KANDUNGAN	xii
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI RAJAH	xvii
SENARAI KEPENDEKAN	xviii

BAB

I	PENDAHULUAN	
	Pengenalan	1
	Penyataan Masalah	4
	Objektif Kajian	8
	Skop Kajian	8
	Kepentingan Penyelidikan	9
	Andaian	11
	Limitasi Kajian	12
	Definisi Istilah	13
	Ringkasan Bab	17
II	SOROTAN LITERATUR	
	Pengenalan	18
	Jenis dan Bentuk Komunikasi	19
	Teknik Komunikasi	27
	Halangan Komunikasi	32
	Konsep Komunikasi Organisasi	37
	Definisi dan Konsep Kepemimpinan	42
	Teori Komunikasi Organisasi dan Komunikasi Kepemimpinan	48
	Paradigma Multiperspektif	49
	Teori Hubungan Manusia	52
	Model Maklum Balas Komunikasi Kepemimpinan	54
	Model Pengaruh Persepsi dalam Komunikasi	57
	Teori Kepemimpinan	58
	Teori Pendekatan Sifat (Tret)	59
	Teori Kelakuan Peribadi (Tingkah Laku)	64
	Kajian Universiti Michigan	67
	Kajian Universiti Ohio State	69
	Grid Pengurusan	71
	Pendekatan Kepemimpinan Empat Faktor	73

Teori Kepemimpinan Kontigensi Situasi	74
Model Kontinum Tannebaum dan Schmidt	76
Model Kepemimpinan Kontigensi Situasi Fiedler	78
Teori Situasi Hersey-Blanchard	81
Teori Kepemimpinan Edaran Hayat	84
Teori Laluan-Matlamat	85
Model Kepemimpinan Laluan-Matlamat	87
Model Kepemimpinan Integratif atau Penglibatan Pemimpin	89
Model Kepemimpinan Nabi Muhammad s.a.w	91
Faktor-Faktor Kepemimpinan Mengikut Model Kepemimpinan Nabi Muhammad s.a.w	97
Pendekatan Baru dalam Kepemimpinan	102
Kepemimpinan Transaksional	102
Kepemimpinan Karismatik	103
Kepemimpinan Transformasional	103
Kewibawaan Dalam Kepemimpinan	108
Pengurusan Transformasi Dalam Islam	117
Definisi dan Konsep Pengurusan Kualiti	120
Pengertian MS ISO 9000 dan Kualiti	125
Konsep Komunikasi Kepemimpinan	130
Personaliti Pemimpin Dalam Komunikasi Kepemimpinan Yang Efektif	144
Pelbagai Cara untuk Berfikir	145
Pelbagai Cara untuk Menggambarkan Perasaan	145
Pelbagai Cara untuk Menggambarkan	
Jenis Sensitiviti	146
Pelbagai Cara untuk Menggambarkan Gerak Hati	146
Komunikasi Kepemimpinan Dari Perspektif Islam	149
Analisis Dokumen Konsep dan Amalan Komunikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi Mengikut Pandangan Beberapa Sarjana	152
Cadangan Kerangka Konseptual/Model Penyelidikan	158
Ringkasan Bab	159

III METODOLOGI PENYELIDIKAN

Pengenalan	161
Pendekatan Kaedah Penyelidikan Kualitatif	162
Kajian Kes	167
Lokasi Kajian	168
Prosedur Persampelan	170
Pemilihan Informan	171
Penyelidik Sebagai Instrumen	174
Jangka Masa Kajian	176
Kajian Awalan	178
Kaedah Pengumpulan Data	180
Temu Bual Secara Mendalam (In-Dept Interview)	183
Analisis Dokumen	186
Pengurusan dan Penganalisisan Data	188

Pengurusan Data	189
Penganalisan Data	190
Kesahan dan Kebolehppercayaan Kajian	195
Aspek Triangulasi	199
Etika dan Kerahsiaan	202
Ringkasan	204
 IV HASIL KAJIAN	
Pengenalan	206
Latar Belakang Lokasi Kajian	206
Institut Standard dan Penyelidikan Perindustrian Malaysia (SIRIM)	207
SIRIM Berhad	208
Organisasi A	209
Organisasi B	211
Organisasi C	213
Latar Belakang Informan Kajian	215
Penemuan Kategori Mengikut Objektif Kajian	216
Kategori 1: Kepelbagaian Kemahiran Komunikasi	217
Komunikasi Secara Bawah ke Atas, Atas ke Bawah dan Mendatar	218
Menggunakan Komunikasi Formal dan Tidak Formal	223
Menggunakan Komunikasi Intrapersonal dan Interpersonal	227
Menggunakan Media dan Teknologi Komunikasi Maklumat (ICT)	233
Kategori 2: Strategi dan Gaya Komunikasi Dalam Organisasi	237
Strategi Visi dan Misi Organisasi Dalam Meningkatkan Peluang Organisasi	239
Strategi Penyelesaian Masalah dan Membuat Keputusan	243
Strategi Meningkatkan Motivasi dan Psikologi	249
Menggunakan Strategi Latihan Komunikasi Kepemimpinan	253
Strategi Mengatasi Halangan Komunikasi Kepimpinan	258
Kategori 3 : Bergantung Kepada Situasi Organisasi	261
Imej Kewibawaan dan Kuasa Kepimpinan	262
Budaya, Nilai, dan Sikap Pemimpin Organisasi	265
Kepemimpinan Transformasi dan Pengurusan Altruistik Dalam Islam	267
Peningkatan Kualiti dan Kepuasan Pelanggan Dalam Organisasi	274
Pengekalan Anugerah MS ISO 9000	279
Ringkasan Bab	284

V RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	
Pengenalan	286
Ringkasan	286
Kesimpulan	288
Implikasi Kajian	291
Implikasi Teoritis/Konseptual	291
Implikasi Pragmatik	304
Cadangan Kajian	307
Cadangan Amalan Komunikasi Kepemimpinan	307
Cadangan Kajian Akan Datang	310
Ringkasan	311
 BIBLIOGRAFI	 312
 LAMPIRAN-LAMPIRAN	
A Panduan Soalan Temuduga (Informan Pengurusan Atasan)	325
B Panduan Soalan Temuduga (Informan Kakitangan Bawahan)	330
C Analisis Kajian Awalan	333
D Kategori dan Kod Kajian Dalam Kes (Within Case Study)	335
E Analisis Dokumen Konsep dan Amalan Komunikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi Mengikut Pandangan Beberapa Sarjana	336
F Analisis Konsep dan Amalan Komunikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi Mengikut Pandangan Informan Temu Bual Kajian	338
G Perincian Tahap-Tahap Audit Trail Kajian Bertajuk : Komunikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi : Analisis Konsep dan Amalan Dalam Tiga Organisasi Terpilih	341
 BIODATA PENULIS	 347

SENARAI JADUAL

Jadual		Muka Surat
1	Sifat dan Kemahiran Pemimpin Dalam Teori Tret (Sifat)	60
2	Kesediaan Pengikut	83
3	Teori Situasi Kepemimpinan	84
4	Pemilihan Sampel Organisasi Pengurusan Kualiti	169
5	Taburan Persampelan Kajian	174
6	Senarai Informan Yang Telah Ditemu Bual Dalam Kajian Awalan	178
7	Pengekodan Informan	190
8	Senarai Informan Yang Telah Ditemu Bual Dalam Kajian Sebenar	216

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
1	Jenis-Jenis Interaksi Komunikasi	22
2	Model Sumber-Penerima/Berlo (SMCR)	49
3	Model Komunikasi Multi-Perspektif	51
4	Model Hubungan Manusia	54
5	Model Maklum Balas Komunikasi Kepemimpinan	56
6	Model Konsep Pengaruh Persepsi Dalam Komunikasi	57
7	Hubungan Antara Struktur dan Pertimbangan	71
8	Model Kepemimpinan Situasi Fiedler	80
9	Teori Laluan-Matlamat	88
10	Rangka Model Kepemimpinan Nabi Muhammad s.a.w (Terjemahan)	93
11	Model Tiga Gaya Pengurusan Kepemimpinan Nabi Muhammad s.a.w	94
12	Kepemimpinan Altruistik Dalam Organisasi	101
13	Model Proses Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO	130
14	Cadangan Rangka Konseptual/Model Konsep dan Amalan Komunikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi	159
15	Komponen Analisis Data Penyelidikan Kualitatif	192
16	Model Konsep dan Amalan Komunikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi	306

SENARAI KEPENDEKAN

AFTA	=	Kawasan Perdagangan Bebas ASEAN
DBP	=	Dewan Bahasa dan Pustaka
FM	=	Fail Meja
GMP	=	Amalan Pembuatan Terbaik
IKS	=	Industri Kecil dan Sederhana
MAMPU	=	Unit Kemajuan Tadbiran Awam Malaysia
MPK	=	Manual Prosedur Kerja
KMK	=	Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja
SIRIM	=	Institut Standard dan Penyelidikan Perindustrian Malaysia
SPM	=	Sistem Perakaunan Mikro
TQM	=	Pengurusan Kualiti Menyeluruh
OH & S	=	Pengurusan Kesihatan dan Keselamatan Pekerjaan
MS ISO 9000/ 9001:2000	=	Sistem Pengurusan Kualiti
MS ISO 14001	=	Sistem Pengurusan Alam Sekitar
OSHA 18001	=	Sistem Pengurusan Kesihatan dan Keselamatan Pekerjaan
UKAS	=	United Kingdom Accreditation Service
CBTL	=	Makmal Pengujian Badan Persijilan
PMB	=	Pos Malaysia Berhad
BHB	=	BIMB Holdings Berhad
BIMB	=	Bank Islam Malaysia Berhad
KDNK	=	Keluaran Dalam Negara Kasar
BNM	=	Bank Negara Malaysia
PISK	=	Pelan Induk Sektor Kewangan
Takaful Malaysia	=	Syarikat Takaful Malaysia Berhad
ISO	=	Organisasi Standard Antarabangsa
ICT	=	Teknologi Maklumat dan Komunikasi
ISO 9000	=	International Organization for Standardization)

MBWA	=	<i>Management by Wandering Around</i>
QAS	=	Quality Assurancefffff
WTO	=	World Trade Organization
APEC	=	Asia Pasific Economic Congress
ASEM	=	Association of Social Economic Movement
ASEAN	=	Association of South East Asia Nation
OIC	=	Organization Islamic Confrence
UUM	=	Universiti Utara Malaysia
JAPANI	=	Jawatankuasa Penerapan Nilai-Nilai Islam

BAB I

PENDAHULUAN

Pengenalan

Komunikasi kepemimpinan amat penting dalam organisasi terutamanya antara pihak pengurusan dengan para pekerja. Komunikasi yang efektif wajar bermula daripada penglibatan pihak pengurusan dan dilaksanakan pada semua peringkat dalam sesebuah organisasi. Kepemimpinan pengurusan atasan juga harus menunjukkan sikap dan *role model* yang baik kepada para pekerja. Natijahnya, para pekerja memandang tinggi dan menghormati pihak pengurusan atasan dan nilai-nilai murni akan terbentuk, serta secara langsung membantu ke arah kestabilan dan pencapaian matlamat sesebuah organisasi.

Organisasi merupakan satu sistem yang mengandungi beberapa bahagian di dalamnya dan persekitarannya saling berkait di antara satu sama lain. Menurut Goldhaber (1990), organisasi adalah suatu sistem dinamik serta terbuka yang mencipta dan mengadakan pertukaran mesej di kalangan kakitangan organisasi dan persekitarannya. Proses pembentukan dan pertukaran mesej ini secara lebih khusus dikenali komunikasi organisasi yang sentiasa berlaku, berubah, dan berterusan.

Robbin dan Coulter (1999) pula mendefinisikan organisasi sebagai satu aktiviti kolektif yang dirancang oleh dua orang atau lebih yang mengandungi pembahagian buruh dan autoriti berhierarki untuk mencapai matlamat secara bersama. Oleh itu, komunikasi organisasi yang berkesan merupakan penentu yang penting kepada hubungan yang memuaskan antara subordinat (kakitangan bawahan) dan pengurusan atasan dalam sesebuah organisasi. Antara faktor kakitangan berkomunikasi adalah untuk memuaskan keperluan interpersonal yang seterusnya mempengaruhi pilihan-pilihan komunikasi dan tingkahlaku mereka (Anderson, 2003).

Mengikut Certo (1999) kepemimpinan ialah proses pengarahannya tingkah laku orang lain ke arah penyempurnaan sesuatu objektif. Pengarahan bermaksud seseorang individu bertindak mengikut cara tertentu atau mengikut sesuatu seperti polisi organisasi, tata cara, dan deskripsi kerja. Pemimpin pula mempunyai kemampuan untuk menggunakan pelbagai bentuk kuasa dalam mempengaruhi tingkah laku pekerja semasa menjalankan tugas (Mohd. Hizam dan Zafir, 2002). Sebahagian daripada pemimpin sejak dilahirkan telah mempunyai sifat kepemimpinan, manakala sebahagian lagi harus bekerja keras ke arah itu. Bagaimanapun, kepemimpinan adalah suatu kelebihan kepada pemimpin yang mempunyai kuasa mutlak dalam organisasi. Kebanyakan pemimpin mempunyai teknik kepemimpinan dalam melakukan kerja mengikut peredaran masa dengan mengutamakan empat perkara, iaitu visi, strategi, proses, dan struktur. Oleh itu, komunikasi yang baik adalah elemen yang penting bagi membolehkan pemimpin berinteraksi dengan berkesan kepada orang-orang bawahannya (Withers, 2002).

Ketika membentuk strategi komunikasi kepemimpinan dalam organisasi, kebanyakan pemimpin tidak dapat berkomunikasi dengan baik dan berkesan di dalam dan di luar organisasi kerana mereka tidak menitikberatkan kepentingan berkomunikasi untuk kebaikan mereka. Akibatnya, mereka sering gagal untuk memberitahu pekerja dengan bersungguh-sungguh tentang visi, matlamat dan jangkaan mereka, serta membuat tindakan berdasarkan input pekerja. Mereka juga gagal berkongsi maklumat berterusan dengan pekerja, kerap meneguhkan matlamat dan pencapaian pekerja, dan mengekalkan maklumat yang mencukupi untuk bertukar-tukar pendapat dengan rakan sekerja, pelanggan dan pemegang pelaburan (Anderson, 2003).

Tetapi, dalam peningkatan persaingan globalisasi dari segi ekonomi, sesebuah organisasi wajar diterapkan pemahaman tentang konsep dan amalan komunikasi kepemimpinan dalam organisasi terutamanya bagi memperbaiki sistem kerja mengikut peredaran zaman kerana program pengurusan kualiti memerlukan jangka masa yang panjang untuk berjaya. Sehubungan itu, menurut Hairuddin Mohd Ali (1999), kerajaan Malaysia telah memperkenalkan berbagai-bagai program peningkatan kualiti dalam Perkhidmatan Awam. Antaranya ialah Manual Prosedur Kerja (MPK), Fail Meja (FM), Perkhidmatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter, Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK), Sistem Perakaunan Mikro (SPM), Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), Piagam Pelanggan, dan MS ISO 9000. Walaupun pencapaian agensi-agensi kerajaan amat memberangsangkan, namun banyak lagi usaha yang boleh dilaksanakan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan masing-masing.

Selain itu, kerajaan juga telah memutuskan sudah tiba masanya untuk agensi-agensi kerajaan mengamalkan satu sistem pengurusan kualiti yang universal dan berlandaskan standard yang diiktiraf di peringkat antarabangsa. Satu program untuk mengatasi masalah ini telah diwujudkan, iaitu ISO 9000 bagi membantu industri supaya memperolehi kualiti dalam aspek perkhidmatan dan produk (Wahyan, 2002). Di peringkat antarabangsa, para pemimpin organisasi disarankan supaya bersedia dengan perubahan yang akan datang akibat pensejagatan (*globalization*) pasaran. Kebiasaannya, pemimpin-pemimpin transformasi menyambut perubahan tersebut secara positif, di samping secara aktif mencipta perubahan dan tidak bergantung kepada pendekatan transaksi yang diasaskan kepada kepemimpinan peneguhan (*reinforcement*) sahaja (Bass dan Avolio, 1990).

Penyataan Masalah

Kebanyakan teori kepemimpinan cuba mengaitkan keberkesanan gaya dan tingkah laku pemimpin dengan tingkah laku pengikut dalam organisasi. Oleh itu, konsep dan fungsi kepemimpinan agak kabur apabila digunakan untuk maksud yang berbeza-beza dalam organisasi. Pengoperasian paling konkrit dan sukar adalah untuk melaksanakan konsep kepemimpinan dalam organisasi yang melibatkan bentuk, teknik, strategi, gaya, komunikasi, dan tingkah laku pengurusan atasan serta kakitangan bawahan. Oleh itu, perkembangan kajian tentang komunikasi organisasi di Malaysia kebanyakannya berkaitan dengan masalah komunikasi dalam konteks pengurusan organisasi.